



学校编码: 10384

学号: 200415031

分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

UDC \_\_\_\_\_

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

S 公 司 工 资 制 度 重 建

Rebuilding of Compensation System for Company S

陈天峻

指导教师姓名: 程文文 副教授

专 业 名 称: 工商管理 (MBA)

论文提交时间: 2008 年 10 月

论文答辩日期: 2008 年 12 月

学位授予日期: 年 月

答辩委员会主席\_\_\_\_\_

评 阅 人\_\_\_\_\_

2008 年 10 月

厦门大学博硕士论文摘要库

---

## 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为( )课题(组)的研究成果,获得( )课题(组)经费或实验室的资助,在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

2008 年 10 月 28 日

厦门大学博硕士论文摘要库

---

## 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（        ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，  
于        年        月        日解密，解密后适用上述授权。

（        ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

2008 年 10 月 28 日

厦门大学博硕士论文摘要库

## 论文摘要

论文中的 S 公司为作者现在就职的公司，它是一家新加坡企业于 2007 年在中国投资成立的全资子公司，公司的主要业务是设计和生产制造航空物流设备系统。公司具有机械设计、生产、物流采购、市场销售、项目管理以及财务、行政等相关岗位，员工现有人数约为 35 人，公司预计第一年营业额为 3000 万人民币。

公司所有新招员工的工资是公司和个人之间双方协商而定，在公司运行初期很好地解决了用工问题，随着公司的运行，其弊端逐渐显现，公司内部工资管理难度加大，员工工作效率和员工的满意度降低。

为此，论文通过运用在校所学的人力资源管理的理论知识分析 S 公司工资制度所存在的问题，并针对 S 公司的现状，按照工资制度建立的流程，从付酬原则—职务设计—职务评价—工资状况调查—工资分级定薪—工资制度执行等六个步骤介绍 S 公司建立工资制度中的具体设想和措施。

根据 S 公司的特点，论文利用评分法进行职务评价，在公司里推行宽带薪酬体系，以建立起一套比较适合公司特点的工资制度，提高员工的满意度，同时通过 S 公司工资制度的建立和运用加深作者对相关薪酬理论的理解。

**关键词：**宽带薪酬体制；评分法；工资结构

## ABSTRACT

Wholly owned by one Singapore corporation, company S is set up in 2007 which I am working for. The main business scope of company S is to design and supply airport logistics system for the customers all over the world. As a young and developing company, currently there are about 35 persons, consist of the position of mechanical and eletrical design, project management, sales, procurement, production, and so on. The sales target of 2008 is estimated to be RMB 30 mils.

The salary is negotiated separately between the employer and employee rather than to refer to a standard salary system. It helps the company a lot at the beginning, however, as the company growing, it comes out to depress the satisfaction of the staffs and finally come out to lower working efficiency.

Based on the theory of compensation system, this paper settles to find out the main HR problem that Company are encountering. And tries to set up a new system which is suitable for S Company's compensation strategy, following the common procedure of awarding priciple, position design, job evaluation, investigation of market salary, salary grading and confirmation, implementation of compensation system.

In doing this, I mainly want to do the job evaluation by means of mark grading system, and to introduce the broad band compensation system for company S. And finally enhance the working satisfication of the staffs with the new compensation system.

**Key Words:** Broad-Band Compensation; Mark grading System; Salary Structure



## 目 录

前 言 .....	1
第 一 章 相关理论知识介绍 .....	2
第一节 报酬、薪酬及工资的概念介绍 .....	2
第二节 薪酬管理的概念和原则 .....	3
第三节 常见的工资制类别 .....	6
第四节 工资设计的一般流程 .....	7
第 二 章 S 公司原工资制度分析 .....	10
第一节 S 公司简介 .....	10
第二节 原工资制度分析 .....	12
第 三 章 S 公司工资制度的重建 .....	18
第一节 企业付酬的原则与策略 .....	18
第二节 职务设计与职务分析 .....	19
第三节 岗位职务评价 .....	25
第四节 工资状况调查与数据收集 .....	29
第五节 工资结构设计 .....	31
第六节 工资分级与定薪 .....	37
第七节 工资制度的执行、控制与调整 .....	46
第 四 章 工资制度执行的效果分析与存在的问题、改进建议 .....	47
第一节 工资制度效果分析 .....	47
第二节 工资制度存在的问题和改进建议 .....	51
第 五 章 结 论 .....	53
参考文献 .....	55
后 记 .....	56

厦门大学博硕士论文摘要库

## Contents

<b>Preface.....</b>	<b>1</b>
<b>Chapter 1 Introduction of Compensation Theory.....</b>	<b>2</b>
Section 1 Definition.....	2
Section 2 Principle of Compensation Management .....	3
Section 3 Classification of Compensation System .....	6
Section 4 Procedure of Compensation Building .....	7
<b>Chapter 2 Analysis of Existing Compensation System .....</b>	<b>10</b>
Section 1 Summary of Company S.....	10
Section 2 Analysis of Existing Salary System.....	12
<b>Chapter 3 Rebuilding of Salary System for Company S .....</b>	<b>18</b>
Section 1 Awarding Principle .....	18
Section 2 Position Design .....	19
Section 3 Job Evaluation.....	25
Section 4 Investigation of Market Salary .....	29
Section 5 Design of Salary Structure .....	32
Section 6 Salary Grading and Confirmation.....	37
Section 7 Implement and Adjustment of the Salary System.....	46
<b>Chapter 4 Enforcement Result and Improvement Advise.....</b>	<b>47</b>
Section 1 Enforcement Result.....	47
Section 2 Analysis and Advise of Remained Problems .....	51
<b>Chapter 5 Conclusion .....</b>	<b>53</b>
<b>Reference .....</b>	<b>55</b>
<b>Chart List.....</b>	<b>56</b>
<b>Table List .....</b>	<b>57</b>
<b>Postscript .....</b>	<b>58</b>

厦门大学博硕士论文摘要库

## 前言<sup>①</sup>

企业的资源主要有资金、财产、技术、信息和人力。其中人力资源管理的对象是人，对人的管理实际上就是对人的思维的管理，因为人的思维更多的表现为个性，而且无形无踪。所以企业的管理中，最难于管理的莫过于人力资源管理。

人力资源管理中，薪酬管理是基本、同时它具有涉及面广、过程复杂、事项繁多等特点，决定了薪酬管理的难度之大。薪酬管理含直接薪酬和间接薪酬管理等，其中直接薪酬（即工资）是薪酬管理的基础。

工资管理中，最重要的是需要通过工资体系的建立，使得员工的贡献能够通过其工资反映出来，以提高每个员工的公平感；以及通过工资体系给员工提供稳定的、具有发展空间的工作机会和职位。

薪酬管理理论中，宽带薪酬体系作为一种新型的薪酬方式，已得到越来越被企业的认可和接受。宽带薪酬体系实际是将原来报酬各不相同的多个薪酬等级压缩成几个级别，同时将每一个薪酬级别所对应的薪酬浮动范围拉大，从而形成一种新的薪酬管理系统及操作流程。

本文就 S 公司原有的工资制度分析其存在的问题，并运用宽带薪酬管理理论，首先对公司的岗位进一步进行明确，运用评分法来进行职务的评价，以得出公司内部职务的排序，体现公司工资的公平性；同时参照市场工资数据，确定公司的工资结构线，得出每个职务的工资范围，以体现工资制度的外部公平性；最后利用公司所确定的工资结构线，结合每个员工经考核评定后的评价分数，从而来确定员工的工资。

本文的第一章，主要介绍了薪酬管理的相关理论和薪酬设计的一般流程。

第二章，介绍了 S 公司工资制度的“现状”，并分析其存在的问题。

第三章，按照薪酬设计的流程，从付酬原则—职务设计—职务评价—工资状况调查—工资分级定薪—工资制度执行等六个步骤详细介绍 S 公司建立工资制度中的具体设想和办法。

第四章，介绍了新工资制度的执行效果和需要改进的建议。

第五章为结论部分。相关理论知识介绍

---

<sup>①</sup> 刘军胜 编著，《薪酬管理实务手册》，机械工业出版社，2006 年

## 第一章 相关理论知识介绍

### 第一节 报酬、薪酬及工资的概念介绍<sup>①</sup>

#### 一、 报酬的概念介绍

报酬(rewards)是一个广泛的概念,指的是员工向其所在单位提供劳动而获得的各种类型的酬劳或答谢。它不仅是一种金钱或者能够折算成金钱的实物概念,还包括一些心理上的收益。

报酬分为内在(intrinsic)和外在(extrinsic)报酬两大类。外在报酬通常指员工达到组织所要求的工作行为和结果所获得的各种酬劳,包括经济性报酬和非经济性报酬,即物质类和非物质类报酬两大类。内在报酬通常指员工由工作本身获得的心理满足感,通常基于工作参与过程。

#### 二、 薪酬概念及其构成

薪酬(compensation)是指员工向其所在单位提供劳动而获得的所有直接的和间接的经济收入,包括基本薪酬、奖金、津贴、养老金以及其他各种福利保健收入。薪酬作为经济性报酬,对员工来说,是其应得物质利益的实现,是货币形式或可以转化为货币形式的报酬;对单位来说,这种报酬是财务性的,要耗费一定的经济资源。薪酬包括直接薪酬和间接薪酬两大部分:

##### (一) 直接薪酬

##### 1. 基本薪酬

基本薪酬,亦称为工资,它是根据员工所承担或完成的工作本身或者是员工所具备的完成工作的技能或能力而向员工支付的稳定性报酬。是为员工提供了基本生活保障和稳定收入来源。

##### 2. 可变薪酬

可变薪酬,亦称为奖金,它是对员工超额劳动部分或劳动突出部分所支付的奖励性报酬,可变薪酬可分为短期可变薪酬和长期可变薪酬,着眼于正常劳动之外的超额劳动,随劳动绩效的变动而变动。

##### 3. 津贴

津贴是为了补偿和鼓励员工在恶劣工作环境下的劳动而计付的报酬。

<sup>①</sup> 冉斌主编,范海东 唐晓斌 著,《宽带薪酬设计》,广东经济出版社,2005年

## （二） 间接薪酬

间接薪酬是劳动的间接回报，即员工福利与服务性的报酬，包括带薪非工作时间、人寿保险及养老金、健康以及医疗保健、员工服务、住房资助等。这一部分薪酬对于吸引人才、维持员工队伍的稳定性有其独特的价值。

## 三、 工资的概念

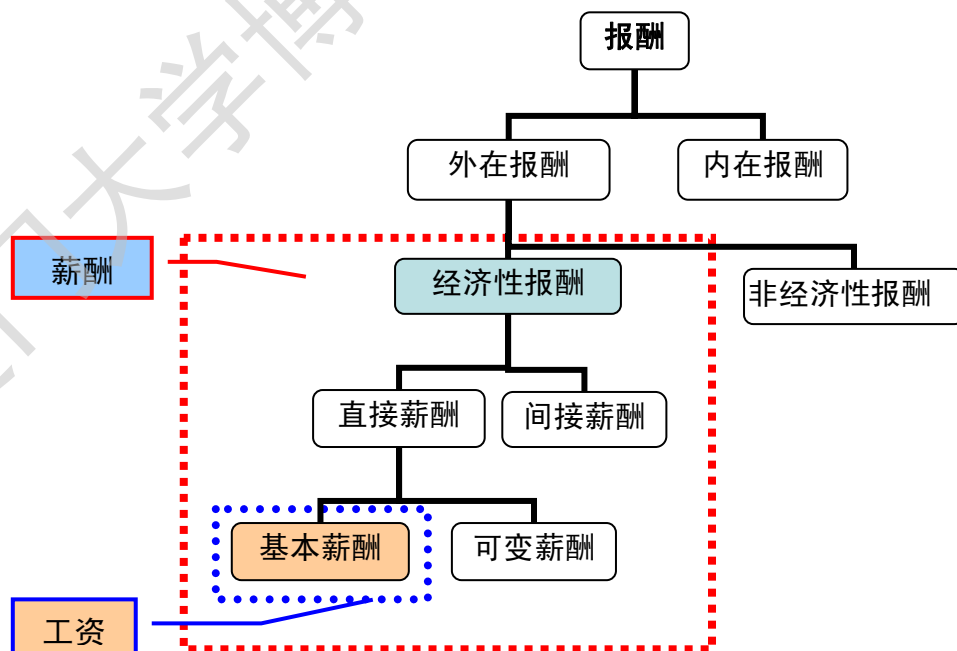
工资的概念有狭义和广义之分。狭义的工资主要指支付给劳动者的货币形式的报酬。在西方市场经济国家，广义的工资，指劳动者依靠劳动所获得的所有经济性报酬，包括工资、奖金、津贴、退休（退职）金、养老金以及其他各种福利保健费等，与薪酬是等价的。而在我国，按照国家统计局 1990 年的规定，工资总额是由计件工资、计时工资、奖金、津贴和补贴、加班加点工资以及特殊情况下支付的工资组成，不含员工的保险、福利等项目。

## 第二节 薪酬管理的概念和原则

### 一、 薪酬管理的概念<sup>①</sup>

从本章第一节的分析可知，报酬、薪酬、工资的关系如图 1 所示：

图 1：报酬、薪酬、工资的关系图



资料来源：冯宪编著，《薪酬管理》，浙江大学出版社，2005 年。

<sup>①</sup> 冯宪编著，《薪酬管理》，浙江大学出版社，2005 年

本文中的薪酬指经济性或货币性报酬；工资指直接薪酬中的基本薪酬部分。

按照上述的含义界定，薪酬管理即指经济性报酬部分的管理。所谓薪酬管理，是指单位针对本单位内部员工所提供的劳动进行薪酬分配和调控的过程。薪酬管理作为人力资源管理的一个重要方面，对单位的竞争能力有很大的影响。如何客观公正、公平合理地报偿为企业作出贡献的劳动者，如何处理好单位收入在自我积累与员工分配之间的关系，以既有利于单位的发展，又能保证员工从薪酬上获得经济上、心理自尊上的满足，是单位必须着力解决的问题。

从操作层面讲，单位的薪酬管理实际上就是对单位内的基本薪酬、可变薪酬、间接薪酬的分配与调控，这三部分对单位的薪酬管理同样重要。而基本薪酬的管理则是单位进行薪酬管理的基础，它往往是确定可变薪酬和间接薪酬的一个主要依据，故由于篇幅所限，本文主要对基本薪酬即工资制度的建立进行分析。

合理有效的工资制度是所有单位都应引起重视并着力解决的问题，其中对企业这个特定的单位组织尤为重要，由于本文主要也是针对某个特定企业进行工资制度的分析和建立，故下面的理论介绍中以企业或公司这个特定的单位代替所有的单位或组织。

## 二、 薪酬管理的原则<sup>①</sup>

企业薪酬管理的基本原则实际上是薪酬管理主体在薪酬分配和调控上的基本理念，原则把握的偏差将对薪酬管理的科学性和有效性会产生消极影响。

### （一） 经济有效原则

对任何一个企业而言，在考虑薪酬标准时，一方面需要考虑企业的支付能力和水平，要降低人工成本以加强企业本身的竞争能力。另一方面，企业需要考虑自己的薪酬水平是否具有竞争力，是否能吸引和留住需要的人才。

所以，经济有效原则实际上就是企业需要在这两者之间找到一个平衡点，既要保持企业的薪酬水平有吸引力，能留住关键人才，又要考虑企业的成本，以提高竞争能力。

### （二） 公平原则

公平原则是企业进行薪酬管理中非常重要的基本理念，公平原则主要又分为内部公平和外部公平两方面：

内部公平，是指企业内部不同员工之间的薪酬必需相对公平合理。内部公平

<sup>①</sup> 冯宪编著，《薪酬管理》，浙江大学出版社，2005年



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库